

THIJS HOMAN

TREND- MANAGEMENT

De functie van de 'trends'
die de sjamaan signaleerde
was dan ook niet zozeer
waarheidsduiding, maar
beïnvloeding.

Het benoemen van trends heeft naar mijn idee een hoog 'ik zie, ik zie wat jij niet ziet en het is geel-gehalte'. Vanuit de sociologische complexiteitsbenadering is datgene dat je in en om je heen ervaart eigenlijk alleen maar aan te duiden met de beroemde woorden van William James: **'one big blooming buzzing confusion'**. Je hoort van alles, leest van alles, maakt van alles mee, kijkt naar het nieuws, noem maar op. Maar bij die mêlee aan ervaringen wordt geen geautoriseerde ondertiteling meegeleverd in de trant van: **'dít is hier 'echt' aan de hand'**. Elke werkelijkheids-duidende uitspraak heeft daarom een zekere reducerende werking.

Bepaalde aspecten van onze ervaringen worden daarbij naar voren gehaald; anderen verdwijnen juist uit beeld. Als je zegt: De trend is (ik geef maar een voorbeeld) 'digitale overheid', dan probeer je anderen feitelijk te verleiden om de buitengewoon complexe en dynamische verzameling publieke organisaties en al de duizenden mensen die daarin hard aan het werk zijn, te beschouwen via één specifieke bril. Jouw bril. Soms een bril die eerder iets zegt over de voorkeuren en disciplinaire achtergronden van de trendbenoemer-zelf, dan dat het een uitspraak is die correspondeert met de mêlee aan bewegingen en gebeurtenissen die we dagelijks meemaken.

Het uitgangspunt dat er geen ultiem geautoriseerde ondertiteling bestaat waarin wordt beschreven wat de 'echte' trends zijn, maakt dat in feite elke trend uitspraak even waar (of niet waar) is als elke andere trend uitspraak. Du moment dat iemand claimt dat de trend 'de digitale overheid' is, is er dan ook sprake van een – wat we in het jargon noemen – 'act of symbolic violence'. Iemand probeert dan middels het benoemen van die trend anderen ook een vergelijkbare uitsnede van de blooming confusion te laten maken. Zodat die anderen mogelijk ook activiteiten gaan ontplooien die met de trends (voorkeuren en achtergronden) van de trends-benoemer samenhangen en ze daarmee versterken. Als iemand van de vakbond de 'digitale overheid' als trend benoemt, zal zij dan hetzelfde beogen als een hoge baas van een IT-bedrijf? En is het nou echt zo dat trends de werkelijkheid beschrijven? Of wordt er geprobeerd middels het aanduiden van trends een bepaalde (optiek op de) werkelijkheid te creëren? Net als bij de kwantum theorie geldt ook hier vermoedelijk dat elke poging om patronen en trends te meten diezelfde

patronen en trends verándert. Toekomstige ontwikkelingen zijn ook nauwelijks voorspelbaar omdat – zoals we uit de chaostheorie weten- zelfs de kleinste veranderingen in de initiële condities al kunnen leiden tot totaal nieuwe toekomstontwikkelingen. Met andere woorden: ben je bij het aanwijzen van trends niet meer aan het regisseren dan aan het registreren?

Dat eerste is trouwens helemaal niet erg. Sterker nog, dat is volgens mij juist de (veelal impliciet blijvende) functie van het benoemen van trends. Ze beschrijven niet alleen, maar ze beïnvloeden ook! In ver vervlogen tijden leefde de mens in kleine nederzettingen. Telkens opnieuw moest er bepaald worden welke kant men op zou gaan om te gaan jagen. Ook toen al had men 'trend watchers': de sjamanen. Die slachtten dan een dier en 'lazen' vervolgens de ingewanden. Op basis daarvan konden ze dan voorspellen wat de beste richting was om te gaan jagen. Vol vertrouwen gingen de jagers dan op pad en inderdaad trof men dan voldoende wild aan. 'Wat hebben we toch een goede sjamaan', fluisterden de jagers dan.

Maar het punt hierbij is dat het – zeker in die tijd – eigenlijk helemaal niet uitmaakte welke richting men koos. Er was immers overal wild. De functie van de 'trends' die de sjamaan signaleerde was dan ook niet zozeer waarheidsduiding, maar beïnvloeding. Met zijn 'trends' konden de jagers op pad. Trends dus als triggers voor gedrag; gedrag waardoor de trend als het ware gecreëerd wordt en tot stand wordt gebracht.

In mijn gesprekken met talloos veel mensen binnen overheidsorganisaties proef ik dat het New Public Governance-denken een veel gehanteerde set met basisaannames over de overheid is. Overheidsorganisaties moeten daarbij net zo gerund worden als bedrijven, waarbij klantgerichtheid en efficiency voorop staan. Daarbij moeten overheidsorganisaties flexibel inspelen op de ontwikkelingen in hun 'omgeving'. En wat is die 'omgeving' dan? Nou, precies op dit punt duiken de trends op. Buitengewoon veel verandertrajecten en reorganisaties beginnen met deze zin: 'omdat deze trends (lijstje met bullets op de Power Point sheet) zich in onze omgeving aftekenen moeten wij veranderen'. Trends, dus, als het ultieme alibi om de zoveelste organisatieverandering in te zetten. Op zich natuurlijk niks mis mee. Maar er zit wel een addertje onder het groene trendgras. Het bedrijfsmatige denken impliceert namelijk een zeker managerialisme. Het zijn de managers (al dan niet ondersteund door adviseurs) die de trends moeten waarnemen en moeten omzetten in adequate organisatieveranderingen. Daarbij verschuift het zwaartepunt van publieke organisaties weg van de professionals – de mensen die het echte werk doen en met hun voeten in de modder staan – naar de managers, die vooral denken in bedrijfskundige kaders en bedrijfsachtige uitgangspunten. Een illustratief

Als iemand van de vakbond de 'digitale overheid' als trend benoemt, zal zij dan hetzelfde beogen als een hoge baas van een IT-bedrijf?

voorbeeld hiervan is een gesprek dat ik had met een belangrijke verandermanager bij Defensie. Hij had het over het unique selling point van defensie, waarbij hij – zoals ik probeerde te begrijpen – doelde op de technische superioriteit van het legeronderdeel waar hij werkzaam was, in vergelijking met de vijand.

Eén bepaalde verzameling met 'waargenomen' (lees: tot waarheid gebombardeerde) trends gaat zo dus domineren. De oorspronkelijke polyvocaliteit (meerstemmigheid) wordt teruggedrongen; mono-vocaliteit overheerst. Natuurlijk reageren de professionals hierop. Soms door te protesteren, soms door ondanks de directieven van het management toch maar te doen wat zijzelf belangrijk vinden, soms door maar lijdzaam mee te stribbelen, soms door ziek te worden. Maar ook dit ervaren managers dan weer als trends, waarbij die trends andermaal begrepen worden vanuit een bedrijfsmatige en managerial optiek. Ze worden dan gelabeld met termen als 'weerstand tegen verandering'. Maar de grap is, dat als je iets als 'weerstand tegen verandering' labelt, je er in feite van uitgaat dat jij per definitie gelijk hebt. Hoe jij (het management, het bestuur) het ziet is dan méer waar dan al die verhalen van al de anderen. Daarom moet jij ook 'in control zijn', weerstand ombuigen, een buy in vinden voor jouw ideeën en aangeven what's in it for me.

Maar laten we nog eens teruggaan naar de sjamaan in het jagersdorp. Stel dat hij alsmaar vanuit dezelfde uitgangspunten naar de ingewanden van de geslachte dieren zou kijken. Waarbij hij de jagers dus steeds weer dezelfde kant op zou wijzen. Op den duur zou dat desastreuze gevolgen kunnen hebben voor de voedselvoorziening van het dorp; op termijn leidend tot wat we – heden ten dage – uitputting van natuurlijke hulpbronnen noemen.

Trends als triggers voor gedrag; gedrag waardoor de trend als het ware gecreëerd wordt en tot stand wordt gebracht.

Als we het bezig zijn met trends nou eens op zouden vatten als een gebaar wat het gezamenlijke handelen (weer) op gang kan brengen. Als een activerende geste waardoor al handelend nieuwe ervaringen en dus nieuwe inzichten kunnen worden opgedaan. Waarbij het gelijkhebben van de sjamaan (de manager) niet voorop staat. Maar juist het stimuleren om in beweging te komen.

In een prachtig traktaatje heeft Karl Weick – in mijn ogen één van de grootste organisatiekundigen – het over het ‘legitimeren van de twijfel’. Zijn betoog gaat er over dat het gelijkhebbende van managers er toe kan leiden dat de flexibiliteit van organisaties afneemt; – zelfs als diezelfde managers alsmaar roepen dat de organisatie flexibeler moet worden. Enerzijds omdat het dominante werkelijkheidsbeeld steeds monovocaler en dus eenzijdiger wordt. Anderzijds omdat het uitgangspunt ‘wat-het-management-aan-trends-ziet-is-meer-waar-dan-wat-al-de-anderen-waarnemen’, leidt tot een zekere passiviteit; tot gelatenheid; tot een stoppen met zelf nadenken over trends. In een onzekere en onvoorspelbare wereld waar iedereen op zoek is naar trends, naar betekenis, naar duiding, naar een antwoord op de vraag ‘wat is hier aan de hand?’ is het juist cruciaal dat men in beweging komt. Dat men gaat experimenteren, observeren, improviseren en met elkaar in gesprek gaat over wat er dan gebeurt. Juist dan kan het een krachtig gebaar van een leider zijn om de vraag ‘wat is hier aan de hand’ niet te beantwoorden. Door simpelweg te zeggen: ‘ik weet het niet’. En door vervolgens zelf op te staan: laten we wat gaan doen om het antwoord op die vraag uit te vinden. Juist dus het niet-weten als inhoudsloze en trendloze inspiratiebron.



Auteur

Prof. dr. T.H. (Thijs) Homan

Thijs Homan is hoogleraar Change and Implementation bij de Open Universiteit Nederland en zelfstandig adviseur.